“Les carrières professionnelles des cadres : regard croisé du genre et de l’âge”

Grodent Françoise
Doctorante HEC - Université de Liège
francoise.grodent@ulg.ac.be

Cornet Annie
Professeure HEC - Université de Liège
annie.cornet@ulg.ac.be

EGiD - Etudes sur le genre et la diversité en gestion
HEC - Université de Liège
Bvd du Rectorat, 7
4000 Liège
Tél. : +32 (0) 4 366 36 83

Résumé

Ce papier a pour objectif de réaliser une revue de littérature qui doit permettre de construire une recherche empirique visant à apporter une vision comparative des carrières des hommes et des femmes cadres en regard de trois groupes d’âge : les moins de 35 ans, les [35-50] ans et les plus de 50 ans.

Nous considérons les deux sexes étant donné que les trajectoires professionnelles sont influencées par le sexe de la personne ainsi que par les stéréotypes et les rôles qui y sont directement associés (genre). Les générations, quant à elles, nous permettront de tenir compte de l’évolution des facteurs de contexte que sont notamment ces rôles attribués au masculin et au féminin à travers les époques. En effet, les constructions sociales liées au sexe des individus sont susceptibles de changer d’une génération à l’autre et donc d’agir distinctement sur les intentions de carrière. Le fait d’introduire la dimension générationnelle, en plus de celle du genre, est l’occasion d’aborder le concept d’intersectionnalité qui consiste en un croisement des groupes cibles propres à la gestion de la diversité.

A l’issue de cet aperçu théorique faisant état de la littérature existante relative à cette thématique des carrières des individus occupant un poste à responsabilités, nous pourrons mettre en évidence différentes questions de recherche qu’il nous faudra, dans un second temps, confronter à la réalité du terrain.

Mots-clés :

Carrière, trajectoire professionnelle, genre, générations, intersectionnalité.

“Les carrières professionnelles des cadres : regard croisé du genre et de l’âge”

Introduction

Ce papier a pour objectif de dresser l’état de la littérature propre aux carrières des hommes et des femmes cadres, en regard de leur génération d’appartenance. Il existe de nombreux travaux portant sur la gestion des carrières, sur les carrières des femmes avec la problématique du "plafond de verre", sur la perception de la carrière selon les différentes générations, mais très peu d’entre eux ont intégré une approche comparative qui combine le genre et les générations. En croisant les deux dimensions genre et âge pour relire la problématique des carrières des cadres, nous nous inscrivons dans le courant de la gestion de la diversité mais, plus encore, dans les travaux portant sur l’intersectionnalité (Cornet, 2010; Tremblay, 2005), à savoir la position différenciée des individus en regard de leur appartenance à plusieurs dimensions de la diversité.

L’idée principale est de voir s’il peut être pertinent de croiser ces deux dimensions pour mieux comprendre les attitudes et les comportements des hommes et des femmes cadres. Plusieurs travaux montrent qu’ils subsistent des différences entre les carrières des femmes et des hommes (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2008; Laufer, 2008) mais aussi que l’égalité professionnelle a fortement évolué ces 30 dernières années. On peut donc supposer que les hommes et les femmes issus de différents groupes d’âge et de différentes générations vont avoir des attitudes et des comportements divers dans la gestion de leur carrière en regard de l’évolution des rapports sociaux de sexe dans nos sociétés.

La première partie de cette revue de littérature est dédiée à la clarification de la notion de carrière, il s’agit d’identifier les différents types de carrière pour voir ensuite si cela peut se décliner selon le genre où les générations. Le second volet a pour objectif de faire le point sur les travaux qui traitent de l’intersection genre/sexe et carrière. Ce sera l’occasion de mettre en évidence les différences entre les études qui mobilisent le sexe et celles qui mobilisent le genre. La troisième partie s'intéresse aux carrières des cadres relues sous l’angle de l’âge et/ou des générations. Dans la quatrième partie, à savoir la discussion, nous tenterons de voir comment on peut combiner ces trois catégories de travaux pour déboucher sur des questions de recherche en cours de validation empirique.

1. Les carrières

1.1. La notion de carrière

Quand on parle de carrière, on s’intéresse au parcours d’un individu tout au long de sa vie professionnelle.

Ce parcours peut être appréhendé de manière objective ou subjective. Dans le premier cas, il s’agit d'observer les faits, les comportements des acteurs, les indicateurs de positionnement comme le salaire, la fonction, la position dans l’organigramme, etc. La seconde approche, quant à elle, se base sur la perception qu’ont les individus de leur carrière (attentes, stratégies, degré de satisfaction, etc.) et des facteurs qui l’ont influencée (Roger, 1992).

Plusieurs auteurs proposent une vision chronologique de la carrière. Ainsi, Miller et Form (1951) définissent la carrière comme “la succession de différentes étapes qui se déroulent dans le temps, selon l’âge des individus et caractérisées par l’installation, la progression, la stabilisation puis le retrait”. Cette vision chronologique est souvent liée à l’âge mais aussi à l’ancienneté.

Au niveau individuel, on retrouve la notion d'ancre de carrière qui renvoie aux comportements, aux attitudes, aux normes et aux valeurs mobilisés par les individus pour expliquer leur trajectoire professionnelle (Schein, 1978; Cerdin, 1996, 1999). Schein (1978, 1990) a identifié plusieurs ancres de carrière : la technique, la gestion, l'autonomie, la stabilité, la créativité, le style de vie, le défi et le service. La carrière est souvent le résultat d'un certain nombre de compromis posé par l'individu entre sa vie professionnelle et sa vie privée.

La carrière relève de choix et de stratégies individuelles mais aussi de dispositifs organisationnels, généralement intégrés dans les politiques de gestion des Ressources Humaines. Ces politiques vont déterminer les possibilités de mobilité horizontale (changement de métier, de service, de fonction) et verticale (progression au niveau hiérarchique). Le mode de gestion des carrières renvoie à la culture organisationnelle mais aussi aux cultures professionnelles et/ou nationales ou régionales.

On distingue ainsi dans la littérature les carrières classiques des carrières nomades. Les premières sont associées à une relation sur le long terme entre l'entreprise et l'individu. La carrière classique consiste en un processus fait d'étapes correspondant à des seuils en matière de rémunération mais aussi, pour certaines personnes, notamment les cadres, de progression hiérarchique. Il existe une relation de dépendance entre l'individu et l'organisation. Ce type de carrière ne peut s'envisager que dans un cadre de promotion assez large et organisé, et nécessite la participation d'acteurs tels que les Ressources Humaines chargées de guider l'évolution professionnelle et de déterminer les règles ou les dispositifs de gestion encourageant le cheminement des individus. Les carrières nomades ("boundaryless careers") sont des modèles de mobilité qui impliquent des changements d'entreprises volontaires. La carrière est associée à la mobilité professionnelle avec une volonté des individus de vivre des expériences différentes et de se construire un capital de compétences (Dany et Livian, 1995; Falcoz, 2001). Dans ce cadre précis, la mobilité et l'apprentissage repose donc davantage sur l'individu lui-même que sur l'organisation. Les carrières ne sont plus délimitées par les frontières de l'entreprise et sont plutôt un ensemble d'opportunités d'emplois qui sort des frontières d'un seul et même lieu de travail (Cadin, 1997).

Tableau 1 : Carrière classique et carrière nomade

	Carrière classique	**Carrière nomade**
Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnel
Relation à l'entreprise	Long terme	Changements réguliers d'entreprises
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même, limitée
Acteurs	Entreprise, RH et ligne hiérarchique	Individu lui-même qui doit "se prendre en main"
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisitions d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

1.2. La réussite de carrière

La réussite de carrière peut se mesurer selon une multitude de critères et d'indicateurs, tantôt objectifs, tantôt subjectifs. La réussite de carrière peut être mesurée par la progression du salaire mais également par la progression des échelons hiérarchiques dans l'entreprise (Miller et Form, 1951), Hall (1976) parle également de performance hiérarchique ou financière. Van Maanen et Schein (1977) et Hall (1976) parlent de la satisfaction interne :

degré de satisfaction, perception et évaluation par l'individu de sa propre carrière. Hall (1996) propose la notion de "psychological success" définit comme "le sentiment de fierté et d'accomplissement personnel qui vient de l'accomplissement des buts essentiels de l'individu, qu'il s'agisse de l'accomplissement professionnel, du bonheur familial, de la paix intérieure ou encore d'autres choses" (Hall, 1996). Bastid (2004) identifie différents facteurs pouvant influencer le sentiment de réussite de carrière, à savoir la richesse et la diversité des expériences professionnelles, la proximité formelle ou informelle avec les instances dirigeantes, l'implication dans les décisions stratégiques, l'influence, la capacité de pouvoir concilier les sphères privée et professionnelle.

1.3. Le plafonnement de carrière

Divers auteurs tels qu'Evans et Gilbert (1984) et Veiga (1981) définissent le plafonnement de carrière comme la période durant laquelle les possibilités d'ascension hiérarchique sont faibles avec une stagnation professionnelle. Ici aussi il y a une dimension objective et subjective qui situe la perception que les individus ont de la situation de plafonnement et leur sentiment d'être bloqué dans leur évolution professionnelle (Ference et al. 1977; Chao, 1990).

Ce bref survol de la littérature propre aux carrières permet d'identifier différents éléments qui vont guider la recherche :

- Eléments objectifs de la carrière (salaire, postes et fonctions, niveau hiérarchique, etc.),
- Identification des étapes et des changements ainsi que des raisons mobilisées pour expliquer ces changements (choix individuels, contraintes organisationnelles, autres facteurs de contexte, etc.),
- Perception subjective de la carrière (degré de satisfaction, etc.),
- Profil de carrière (classique ou nomade).

2. Les carrières et le genre

De nombreux travaux ont montré des différences dans les carrières des femmes et des hommes, cela pour toutes les catégories professionnelles. Afin de mieux comprendre ces différences, il faut mobiliser le sexe comme variable indépendante mais aussi le genre c'est-à-dire les constructions sociales du féminin et du masculin dans une société donnée. En effet, autour de la différence physique entre les femmes et les hommes, se construisent des représentations du féminin et du masculin (stéréotypes, perception sexuée des compétences, comportements sexués, etc.), des rôles et des comportements perçus comme "naturels" pour l'un et l'autre sexe, autour desquels se mettent en place des mécanismes de séparation et de hiérarchisation entre les femmes et les hommes. La dynamique des rapports sociaux de sexe façonne les trajectoires personnelles et professionnelles des hommes et des femmes.

2.1. Les carrières genrées

Depuis le début des années 60, la population des cadres se féminise, en lien avec l'augmentation du niveau de scolarité des femmes. Suite à la mixité croissante des parcours scolaires, ainsi qu'à l'envie des femmes d'accéder à des postes à responsabilités, les carrières sont davantage mixtes. La mise en place de modèles de GRH plus formalisés (Pichault & Nizet, 2000) a aussi permis aux femmes de progresser dans les différents niveaux hiérarchiques. Ce n'est pas pour autant que les carrières des hommes et des femmes s'homogénéisent totalement. En effet, malgré leurs bons résultats scolaires et leur présence accrue dans l'enseignement supérieur, les femmes cadres ne parviennent pas encore à avoir

des trajectoires professionnelles similaires à celles des hommes (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2008; Cornet, Laufer, & Belghiti, 2008; Laufer, 2007; Laufer & Fouquet, 1997). Le capital scolaire ne suffit pas, plusieurs autres facteurs entrent en jeu comme le poids des stéréotypes et des normes organisationnelles dites “masculines”, les discriminations indirectes et systémiques existant dans les structures et politiques de GRH, les rôles sexués et la distribution des tâches familiales et parentales entre hommes et femmes (Bastid, 2004; Charbeau, 2009; Laufer & Fouquet, 1997; Moss-Kanter, 1977).

La plupart des travaux sur les cadres ont été réalisés autour de modèle masculin (Moss-Kanter, 1977), étant donné que les femmes étaient très peu représentées au sein de cette catégorie socio-professionnelle. Les cadres sont ainsi perçus comme des individus qui sacrifient leur vie privée à leur vie professionnelle et qui peuvent aussi s’appuyer sur des partenaires qui gèrent la vie familiale et parentale. C’est notamment très visible dans les travaux sur les cadres expatriés qui renvoient, jusqu’il y a peu, essentiellement aux hommes expatriés et à leurs épouses.

2.2. La carrière des femmes cadres

Des recherches vont montrer que la carrière des femmes cadres se caractérise par de la ségrégation horizontale (surreprésentation de l’un ou l’autre sexe dans certains métiers et fonctions) et de la ségrégation verticale, appelée aussi le "plafond de verre". On va ainsi retrouver les femmes cadres surtout dans certains métiers et fonctions (Ressources Humaines, communication, etc.), perçus comme mobilisant des compétences dites féminines (capacité relationnelle, etc.) (Maruani, 2011). Ces fonctions sont souvent moins valorisées dans l’organisation, en regard des fonctions de responsabilités opérationnelles, techniques et financières, encore occupées majoritairement par des hommes (Gavray, 2004; Laufer & Fouquet, 1997; Testenoire, 2001). Ces postes sont aussi moins porteurs en termes de carrière et de promotion, ils se marquent aussi par des écarts salariaux en regard d’autres fonctions plus masculines (Lemiere & Silvera, 2008). Les travaux sur le plafond de verre visent à expliquer la sous-représentation des femmes dans la hiérarchie et à des postes à responsabilités. De nombreuses recherches vont ainsi documenter les difficultés rencontrées par les femmes dans la gestion de leur carrière (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2008; De Bry, 2005; Gresy & Dole, 2011; Guyon, 1996; Laufer, 2008; Maruani, 2006).

Les différences dans les carrières des hommes et des femmes cadres vont être expliquées par des discriminations directes et indirectes liées aux politiques de gestion des Ressources Humaines et à l’organisation du travail (Gresy & Dole, 2011; Laufer, 1982; Moss-Kanter, 1977) mais aussi par le résultat de stratégies individuelles des femmes (Bastid, 2003), stratégies et comportements expliqués soit comme le résultat du positionnement des femmes dans leur groupe social (Ferrari, 2011), soit comme le résultat de choix individuels marqués notamment par des différences biologiques, psychologiques et psychanalytiques entre les femmes et les hommes (affirmation de soi, comportements carriéristes, attitude face au pouvoir, etc.) (Burke & Sarda, 2007; Lunghi, 2005). Plusieurs études montrent aussi le poids de la division sexuée des rôles à l’intérieur des ménages sur la carrière des femmes (Gardner, Meda, & Senik, 2005; Messing, Vogel, Gronkvist, & Lagerlof, 1999; Normand & Tremblay, 2005). Même si la répartition des tâches a évolué ces dernières années, il n’en reste pas moins que les tâches familiales et parentales continuent à être une contrainte majoritairement féminine (Meda, 2001). La carrière professionnelle des hommes semble être positivement influencée par le nombre d'enfants alors qu'il s'agit du cas inverse pour les femmes (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2008). Laufer et Pochic (2004) montrent ainsi que si la carrière des hommes repose largement sur la disponibilité de leurs épouses/conjointes, les femmes cadres sont rarement dans une situation analogue. Elles sont bien plus souvent dans un scénario de couple "à double carrière" (Laufer & Pochic, 2004). Fagenson (1990) montre

l'importance du contexte organisationnel, sociétal ou institutionnel qui se transforme en réponse aux modifications environnementales, à des rythmes différents (Fagenson, 1990, Parker et Fagenson, 1994). Ainsi, Gavray (2008) pointe que la carence d'ambitions féminines peut être due au fait que leur autonomisation est relativement récente (Gavray, 2008).

Bender et al. (2001) soulignent l'augmentation de certaines difficultés liées aux femmes dans l'environnement propre aux carrières dites "nomades", notamment dans le secteur des nouvelles technologies (Bender, Pigeyre, & De Saint-Giniez, 2001). Toutefois, l'auto-limitation, la prédominance de la vie professionnelle par rapport à la vie privée et le temps-partiel sont susceptibles de freiner la mobilité inter-organisationnelle des femmes.

2.3. La réussite de carrière selon le genre

Certaines études s'intéressent aussi à la vision subjective de la carrière et aux explications proposées par les femmes et les hommes pour définir leur réussite. Ainsi, il semble que les hommes auraient tendance à attribuer leur réussite professionnelle à leurs capacités et à leurs compétences alors que les femmes l'attribueraient davantage à la chance et à leurs efforts (Culter & Jackson, 2002).

Les modèles de réussite de carrière des femmes sont bien souvent différents de ceux des hommes. Les femmes seraient autant satisfaites de leur carrière que les hommes, cela pour un niveau hiérarchique ou un salaire inférieur (Dann, 1995). Les femmes cadres définiraient leur réussite en termes d'accomplissement personnel, de réalisation de soi et de reconnaissance personnelle, alors que les hommes parlent de salaire et de positionnement hiérarchique (Bastid, 2004).

A la lumière de la littérature sur le genre et les carrières, plusieurs éléments s'ajoutent à notre grille d'analyse :

- Position des hommes et des femmes en regard des métiers et des fonctions (ségrégation horizontale),
- Position des hommes et des femmes en regard des niveaux hiérarchiques (ségrégation verticale),
- Eléments objectifs qui peuvent expliquer les différences de positionnement (pause-carrière, temps partiel, etc.),
- Perceptions subjectives des facteurs influençant la carrière et perception de l'impact du sexe et du genre (stéréotypes, rôles sociaux, etc.),
- Perception sexuée de la réussite de la carrière.

3. Les carrières et les générations

La perception de la carrière est susceptible de varier en fonction de l'âge de l'individu et du cycle de vie.

Nous proposons de raisonner à partir de trois catégories d'âge distinctes : les moins de 35 ans, les [35-50] ans et les plus de 50 ans que l'on associera à trois générations, la génération "Y", la génération "X" et les "Baby-Boomers". Ce découpage est en partie arbitraire et le rapprochement avec les trois générations citées est loin d'être aussi simple mais il nous semble que cela peut constituer un point de départ pertinent, susceptible bien sûr de questionnements au travers des données empiriques.

Au niveau de l'âge, ces trois tranches d'âge correspondent à trois publics-cibles de plus en plus identifiés dans les politiques de gestion des âges, à savoir la période d'insertion socio-professionnelle, associée aux jeunes ; le mi-temps de carrière ou les médiors ; les seniors ou les travailleurs âgés.

3.1. Le concept de génération

Au niveau des générations cela correspond à trois groupes : la génération "Y" (après 1978), la génération "X" (1962 et 1978), les "Baby-Boomers" (nés entre 1945-1947 et 1962). Les générations renvoient à un groupe d'âge, dont les limites sont loin d'être unanimes, selon les auteurs les catégories varient de plus ou moins 5 ans (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Les générations incluent les individus qui sont nés dans une même période et qui partagent des événements sociaux et historiques. Une génération est une cohorte caractérisée par des transformations culturelles, économiques, sociales, technologiques et historiques communes (Méda & Vendramin, 2010). L'idée est que ces évènements vont créer des systèmes de valeurs communs les distinguant des personnes ayant grandi à un autre moment. Les valeurs des trois générations considérées seraient différentes en regard de l'importance donnée au travail, à la vie privée, aux loisirs, à la vie familiale, à la vie sociale, à l'implication politique, à l'égalité hommes-femmes, etc. (Godard, 1992; Guerin & Fournier, 2004; Twenge, 2010; Twenge et al., 2010).

Les études semblent montrer que, dans chacune des trois générations, le travail reste un élément déterminant de la vie, à l'origine de la réalisation sociale et de l'épanouissement personnel (Méda & Vendramin, 2010; Pichault & Pleyers, 2010). On observerait toutefois un investissement différent dans le travail selon les générations et l'âge (Twenge et al., 2010).

Les différences observées entre les générations peuvent également être attribuées aux étapes de carrière (Twenge, 2010), aux cycles de vie (Lyons, Duxbury et Higgins, 2005) ou à l'âge (Wong et al., 2008). Aussi, dans certains cas, il y a plus de variations à l'intérieur même d'une génération qu'entre les différentes générations (Macky, Gardner et Forsyth, 2008). Selon Giancola (2006), le conflit entre les générations est plus un mythe qu'une réalité. Différentes analyses démontrent également que les membres d'une génération ne ressentent pas de manière identique les événements auxquels ils sont confrontés. En effet, leur race, leur genre et leur classe sociale sont aussi susceptibles de colorer leur vécu. Enfin, Giancola (2006) souligne que, dans bien des cas, peu de différences sont observées entre les générations et qu'elles sont insignifiantes en comparaison des ressemblances.

3.2. Les « Baby-Boomers »

Les "Baby-Boomers" ont généralement eu une enfance dans des modèles de société, du moins en Europe, assez traditionnels avec un homme qui subvient aux besoins de la famille et la femme au foyer, sauf dans les classes les plus pauvres où les femmes devaient travailler. Le travail des femmes était à l'époque perçu comme une nécessité et non un choix individuel (Coenen, 1998). Mais c'est aussi la génération de mai 68. Ils ont rencontré comme adolescents ou comme jeunes adultes une société en pleine transformation et révolte sociale avec la remise en cause de la société de consommation, le rejet de l'autorité, la soif de bonheur, la libération sexuelle, le désir de donner un sens à sa vie[1], avec une bonne dose d'utopie et un engagement politique. Au niveau de l'égalité entre les sexes, c'est aussi l'époque des mouvements féministes forts qui revendiquent notamment l'éducation des filles et une autonomie financière des femmes au travers du travail. Ils arrivent aussi dans l'emploi à un moment où le marché du travail est favorable, notamment pour les plus qualifiés d'entre eux, qui occupent massivement les postes de cadre et de management qui se professionnalisent et se spécialisent dans les entreprises (Boltanski, 1982). On les présente comme structurés, logiques et organisés. Chez les cadres, la réussite de la carrière professionnelle est perçue comme importante. La carrière peut être liée au diplôme mais ils peuvent aussi accéder à ces postes sur base de l'expérience et des fonctions exercées dans

[1] http://www.universalis.fr/encyclopedie/crise-de-mai-1968-en-france/

l'entreprise. Ils sont perçus comme fidèles à l'entreprise, avec un engagement organisationnel fort. On est dans un modèle de séparation de la vie privée et de la vie professionnelle, avec peu de préoccupation de conciliation avec la vie familiale, du moins pour les hommes qui s'appuient largement sur une division sexuelle du travail ménager et parental. Les femmes, quand elles ont des enfants, optent pour un retrait partiel ou total du marché du travail pour prendre en charge la vie familiale et parentale (Guerin & Fournier, 2004; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2005; Marbot, 2005; Peretti & Marbot, 2006; Twenge et al., 2010; Yang & Guy, 2006). Ils sont les premiers concernés par tous les mouvements de restructuration des 20 dernières années avec une pression forte pour un retrait anticipé du marché du travail, qui s'appuie sur les pré-pensions, avec tout un discours du droit de profiter de sa retraite et sur la nécessité de laisser l'emploi pour les plus jeunes, dont le taux de chômage explose.

3.3. La génération « X »

La génération "X" est perçue comme une génération intermédiaire (Marbot, 2005; Meda, 2001; Twenge et al., 2010; Yang & Guy, 2006). Ils sont à la mi-carrière. Leur niveau scolaire est généralement plus élevé que ceux de la génération précédente. Ils ont été éduqués généralement par des parents qui ont été influencés par les valeurs d'autonomie, de liberté et d'indépendance de mai 68. Ils veulent participer aux processus de décisions. Ils sont présentés comme plus individualistes que la génération précédente, leur engagement politique et social est perçu comme plus faible. Ils ont profité de la croissance de la société de consommation avec une place de plus en plus importante pour les loisirs. La famille reste importante (Gavray, 2008) mais les femmes sont de plus en plus nombreuses à travailler et, en France comme en Belgique, elles sont de moins en moins nombreuses à s'arrêter de travailler à la naissance du premier enfant (Maruani, 2006). Le retrait du marché de l'emploi se fait plutôt pour celles qui ont deux, voire trois enfants. Les femmes revendiquent aussi de plus en plus un nouveau partage des rôles familiaux et parentaux avec une demande d'implication plus forte des pères dans les tâches domestiques et parentales. Les changements sont lents comme le montrent la plupart des études sur le partage des tâches et les modèles de conciliation (Meda, 2001; Tremblay, 2005). C'est un groupe d'âge qui a aussi connu une forte évolution des modèles familiaux avec l'explosion des familles monoparentales et la montée en puissance des couples recomposés. C'est aussi une génération qui se sent de plus en plus menacée par les transformations du monde économique (internationalisation, fusion, délocalisation, etc.). Même s'ils sont restés dans la même entreprise, celle-ci a connu de nombreux changements organisationnels (Demers, 1999), avec probablement des changements de statut (privatisation des services publics, par exemple), des rachats, des fusions, des changements dans les équipes dirigeantes. Plusieurs ont changé d'entreprise, plus par nécessité que par choix. Le sentiment de confiance dans les entreprises s'effrite et ils sont de moins en moins nombreux à espérer rester dans leur entreprise jusqu'à l'âge de leur pension. Ils sont aussi de plus en plus mis sous pression pour prolonger leur carrière professionnelle. Les pré-pensions et le départ à la retraite anticipée perçus comme des droits pour les générations précédentes leur apparaissent de plus en plus improbable. Ils sont de plus mis en concurrence avec des jeunes qui ont un niveau de diplôme et de qualification plus élevé, critère de plus en plus perçu comme le plus légitime pour occuper une fonction de responsabilités (Karvar & Rouban, 2004).

3.4. La génération « Y »

La génération "Y" est une génération sur laquelle il existe une littérature très vaste. L'objectif ici n'est pas de tout présenter mais de dresser une synthèse des valeurs, des normes et des comportements de cette génération. Les jeunes cadres ont un niveau scolaire élevé

(Méda & Vendramin, 2010). Ils sont présentés comme, la génération précédente, voulant de l'indépendance et de l'autonomie. Une caractéristique qu'on leur donne souvent est l'immédiateté. On dit d'eux "qu'ils veulent tout, tout de suite ". On dit aussi qu'ils sont égocentriques avec une haute opinion d'eux-mêmes. On les dit ouverts au monde et aux différences, notamment culturelles. Ils seraient, par contre, plus inquiets sur leur avenir que les générations précédentes, ceci est mis en lien avec le vécu de leurs parents dans l'emploi. Ceci expliquerait le fait qu'ils ont peu de projet à long terme mais plutôt des projets à court terme. Ils voudraient de la flexibilité, des défis, de la reconnaissance et se réaliser. Le travail reste une valeur importante, de par l'autonomie financière qu'il offre mais ils voudraient associer plaisir et travail, dit autrement avoir un emploi qu'ils aiment et dans lequel ils ont du plaisir en lien avec le contenu du travail mais aussi de son environnement (Cornet, Delhaye, & Maréchal, 2009). Ils seraient aussi multitâches, en lien notamment avec leur connaissance des différents outils technologiques. Certains se plaignent d'un manque de respect pour la hiérarchie, lié à la forte revendication d'autonomie et à la flexibilité attendue dans l'organisation du travail en regard de ses besoins individuels. Ils valoriseraient le travail en équipe et l'implication dans des réseaux, notamment virtuels, même si les résultats sont parfois assez contradictoires sur ce sujet (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Ils n'auraient pas de loyauté envers l'employeur, ni de sentiment d'appartenance à une entreprise. Ils s'apparentent davantage au modèle de la carrière nomade. Ils revendiqueraient aussi un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (composée des loisirs, des amis, de la famille, etc.), et cela tant pour les hommes que pour les femmes (De Bovis, Glee, & Fatien, 2009; Delay, 2008; Olivier & Tanguy, 2008; Twenge et al., 2010). Les hommes seraient plus impliqués dans la vie familiale, essentiellement dans les tâches parentales, les tâches domestiques étant, pour les cadres, de plus en plus déléguées à des prestataires extérieurs (Tremblay, 2005; Vendramin, 2007).

Tableau 2 : Les "Baby-boomers", la génération "X" et la génération "Y"

Modèles familiaux	*Baby-Boomers*	Les hommes subviennent aux besoins de la famille et les femmes restent au foyer Mai 68 : société en transformation
	Génération « X »	Explosion des familles monoparentales et couples recomposés Parents influencés par des valeurs d'autonomie, de liberté et d'indépendance (mai 68)
	Génération « Y »	Les hommes seraient plus impliqués dans la vie familiale
Egalité des sexes	*Baby-Boomers*	Mouvements féministes
	Génération « X »	Les femmes travaillent de plus en plus, les femmes réclament le partage des rôles familiaux et parentaux
	Génération « Y »	Egalité de sexe de « façade »
Emploi	*Baby-Boomers*	Marché du travail favorable
	Générations « X »	Transformations du monde économique
	Génération « Y »	Croissance des NTIC
Caractéristiques	*Baby-Boomers*	Structurés, logiques, organisés
	Génération « X »	Individualistes, participent au processus de décision, engagement politique et social faible
	Génération « Y »	Indépendance, autonomie, immédiateté, égocentriques, ouverts au monde, flexibilité, défis, reconnaissance, multitâches, plaisir, travail d'équipe, réseau

Carrière	*Baby-Boomers*	Engagement organisationnel fort Importance de la réussite Diplôme et expérience
	Génération « X »	Le sentiment dans les entreprises s'effrite, changements d'entreprises Diplôme (+) et qualifications
	Génération « Y »	Pas de loyauté envers l'employeur, pas de sentiment d'appartenance à l'entreprise Carrière nomade, projets à CT
Vie privée – vie professionnelle	*Baby-Boomers*	Séparation Retrait partiel ou total du marché des femmes avec enfants
	Génération « X »	Importance des loisirs
	Génération « Y »	Equilibre
Retraite	*Baby-Boomers*	Retrait anticipé, pré-pensions
	Génération « X »	Pression pour prolonger la carrière
	Génération « Y »	Pression pour prolonger la carrière

Suite à cet aperçu théorique relatif à la carrière et aux générations, nous pouvons mettre en évidence de nouveaux éléments de notre grille d'analyse :

- Position des individus de moins de 35 ans, de [35-50] ans et de plus de 50 ans en regard des métiers, des fonctions et des niveaux hiérarchiques,
- Perceptions subjectives des facteurs influençant la carrière et la réussite de carrière, et perception de l'impact de l'âge (normes, comportements, etc.),
- Perceptions subjectives des valeurs des différentes générations (selon l'importance donnée au travail, à la vie privée, aux loisirs, à la vie sociale, à l'implication politique, à l'égalité hommes-femmes, etc.).

A l'issue de cette revue de littérature relative aux thématiques des carrières, des carrières et du genre, et des carrières et des générations, nous proposons une grille d'analyse de synthèse regroupant l'ensemble des éléments mis en évidence et qui serviront de base à notre recherche empirique :

Tableau 3 : Synthèse

Carrière	*Selon le genre*	*Selon les générations*
Eléments objectifs de la carrière	Différences de positionnement entre les hommes et les femmes	Différences de positionnement et d'évolution entre les jeunes, les médiors et les seniors
Etapes de carrières et justification	Ségrégation horizontale et ségrégation verticale	Choix individuels, contraintes organisationnelles, facteurs de contexte
Perception subjective de la carrière	Impact du sexe et du genre sur la carrière, perception sexuée de la réussite de carrière	Impact de l'âge sur la carrière et la réussite de carrière, impact des valeurs des différentes générations
Profil de carrière		

4. Discussion

Notre recherche visera notamment à voir si ce découpage par âge et générations est pertinent pour comprendre le positionnement des hommes et des femmes cadres sur le marché du travail ou si, on doit aussi inclure d'autres grilles de lecture comme, notamment la notion

de cycles de vie (Lyons et al., 2005; Tremblay, 2005) et d'étapes de carrière, à mettre en lien notamment avec l'évolution des modèles personnels et familiaux (Bawin-Legros & Stassen, 1996; Chrisman, Sharma, & Taggar, 2007). Par ailleurs, plusieurs pensent que ce découpage générationnel n'a pas de sens (Giancola, 2006), que c'est une construction sociale qui s'appuie sur des enjeux sociaux et politiques et qui est le reflet de biais des échantillons de référence utilisés dans ces recherches (Pichault & Pleyers, 2010). Il faudra aussi regarder comment cette problématique genre et âge se combine avec d'autres dimensions de la diversité, notamment l'origine (Cornet, 2010).

Malgré les limites pressenties, il nous semble que l'analyse comparative de la perception de la carrière par les cadres, hommes et femmes, entre les différentes générations, pourrait apporter de nouveaux éclairages sur les politiques de gestion des Ressources Humaines à mettre en œuvre pour améliorer l'implication et la satisfaction de l'ensemble des membres du personnel au travail mais aussi pour garantir une meilleure cohabitation des hommes et des femmes issus des différentes générations.

Le genre demeure une variable importante pour mieux appréhender les changements générationnels. Les rôles joués par chaque groupe sexué varient selon le temps et dans l'espace (groupes sociaux, pays, etc.). Certains pensent que l'égalité des femmes et des hommes est acquise et qu'une analyse en terme de genre n'est plus nécessaire notamment pour comprendre les réalités de la génération "Y". Si à la sortie de l'enseignement, on peut de fait avoir cette impression, de nombreuses études montrent que les choses se recomposent souvent sous un modèle sexué dès la mise en ménage et encore plus à l'arrivée du premier enfant (Chauvel, 2004). Ainsi si on voit que le temps professionnel des femmes a augmenté au fil du temps, celui des hommes semble diminuer. Ceux-ci accordent également davantage de temps à leurs loisirs.

5. Conclusion

Notre recherche vise à croiser le genre et l'âge en regard des trajectoires professionnelles et des carrières des hommes et des femmes cadres. Différents éléments façonnent les carrières des cadres comme, par exemple, leurs envies, leurs attentes, leurs priorités professionnelles ou extra-professionnelles ainsi que le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent. Ces divers facteurs sont susceptibles d'évoluer au fil du temps, selon les multiples étapes de carrière traversées par l'individu, ou encore, en fonction de la situation familiale de ce dernier.

Ils subsistent des différences entre les carrières des hommes et des femmes cadres. Le sexe et plus encore le genre reste une grille de lecture utile pour comprendre la position de l'un et l'autre sexe dans ce statut professionnel.

La perception de la carrière varie également en fonction de l'âge de la personne et des cycles de vie qui y sont directement associés. Il semble que les valeurs des trois générations génèrent des attitudes différentes face à la carrière.

Les différentes générations sont marquées par des rapports sociaux de sexe qui évoluent et se transforment. Les rôles sociaux perçus comme naturels par l'un et l'autre sexe ainsi que les stéréotypes sexués changent également dans le temps, cela même si certaines tendances semblent se répéter au sein des différentes générations.

Notre recherche empirique devrait éclairer le croisement entre ces deux variables. Pour récolter nos données, nous mobiliserons la technique qualitative des récits de vie. Ceux-ci nous permettront, en bénéficiant de la richesse et des nuances du discours des différents acteurs, de nous concentrer, d'approfondir et de revenir plus en détail sur les moments clés, décisifs des parcours scolaires et professionnels, dans et en dehors de l'entreprise, sur les périodes d'adaptation, de transition, de changement, de discontinuité, de ralentissement ou de développement professionnel, etc. ainsi que sur les faits déterminants de la carrière.

6. Références

Bastid, F. (2004). *Mesurer la réussite de carrière des cadres : vers une intégration de la dimension extra-professionnelle*. Paper presented at the ctes du Congrès AGRH, Montréal.

Bawin-Legros, B., & Stassen, J. F. (1996). *Sociologie de la famille: le lien familial sous questions* Bruxelles: De Boeck.

Belghiti-Mahut, S., & Landrieux-Kartochian, S. (2008). Le plafond de verre, encore et toujours. In A. Cornet, Laufer, J., Belghiti-Mahut S. (Ed.), *Genre et GRH. Les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 105-124). Paris: Vuibert.

Bender, A. F., Pigeyre, F., & De Saint-Giniez, V. (2001). *Les femmes dans la société de l'information : opportunités et risques des nouvelles carrières.* Paper presented at the Actes du 12ème congrès de l'AGRH, Liège.

Boltanski, L. (1982). *Les Cadres- La formation d'un groupe social*. Paris: Editions de Minuit.

Burke, M., & Sarda, P. (2007). *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise*. Bruxelles: De Boeck.

Charbeau, L. (2009). *Inégalités de carrière entre hommes et femmes - une approche par les conventions d'évaluation - Analyse des trajectoires professionnelles des cadres et ETAM chez un constructeur automobile.* (Doctorat en Sciences Economique), Université de Paris X-Nanterre, Paris.

Chauvel, L. (2004). Vers l'égalité de genre: les tendances générationnelles sont-elles irréversibles?". *Revue de l'OFCE, 90*, 69-84.

Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. [Article]. *Journal of Business Research, 60*(10), 1005-1011. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.02.016

Coenen, M. T. (1998). *La grève des femmes de la Fn En 1966*. Bruxelles: De Boeck.

Cornet, A. (2010). Le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et de la transversalité. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité* (pp. 47-64). Paris: Eyrolles.

Cornet, A., Delhaye, C., & Maréchal, M. (2009). Approche comparative selon les sexes de la représentation des jeunes par rapport à leur avenir professionnel et à leur future conciliation vie familiale – vie professionnelle et de l'impact sur leurs choix scolaires. Bruxelles: Ministère de la Communauté française, Direction de l'égalité des chances.

Cornet, A., Laufer, J., & Belghiti, S. (2008). *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris: Vuibert

Culter, M. M., & Jackson, A. L. (2002). A "Glass Ceiling" or Work/Family Conflicts? *Journal of Business & Economic Studies, 8*(2), 73-82

Dann, S. (1995). Gender differences in self-perceived success. *Women in Management Review, 10*(8), 11-18.

De Bovis, C., Glee, C., & Fatien, P. (2009). L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : Enjeux, opportunités et obstacles pour les entreprises et les institutions de formation. Lyon: IAE Lyon - Ecole Universitaire de Management.

De Bry, F. (2005). La persistance des inégalités professionnelles : du « plafond de verre » aux bonnes pratiques. *Entreprise Éthique*.

Delay, B. (2008). Les jeunes : un rapport au travail singulier? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges *Document de travail* (Vol. Septembre 2008): CEE - Centre d'Etude et de l'Emploi.

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Revue Gestion, Hec-Montréal, 24*(3), 131-139.

Ferrari, M. (2011). *Féminisation des grandes entreprises françaises: dualisme discriminatoire ou bipolarisation sexuelle?* . Paper presented at the Vers un management durable, Marrachech.

Gardner, H., Meda, D., & Senik, C. (2005). Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes menées auprès des ménage. *Travail et emploi*(102).

Gavray, C. (2004). *Trajectoires professionnelles féminines : flexibilités et enjeux de genre.* Université de Liège, Liège.

Gavray, C. (2008). Genre, emploi et marché du travail: un tableau contrasté. In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti (Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris: Vuibert, coll. AGRH.

Giancola, F. (2006). The generation gap: more myth than reality? *Human Resource Planning, 29*(4), 32-37.

Godard, F. (1992). *La famille, affaire de générations*. Paris: Presses universitaires de France.

Gresy, B., & Dole, P. (2011). *L'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail*. Paris: La documentation française.

Guerin, S., & Fournier, G. (2004). *Manager Les Quinquas*. Paris: Editions d'Organisation.

Guyon, L. (1996). Les femmes et le travail. In L. GUYON (Ed.), *Derrière les apparences. Santé et conditions de vie des femmes.* (pp. Chapitre 8, pp. 141-148). Québec: Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Karvar, A., & Rouban, L. (2004). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris: La découverte.

Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée?: les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris: Flamarion.

Laufer, J. (2007). L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques* (pp. 25-51). Paris: L'Harmattan.

Laufer, J. (2008). Egalité professionelle et GRH. In A. Cornet, Laufer, J., Belghiti-Mahut S. (Ed.), *Genre et GRH* (pp. chap.II). paris: Vuibert.

Laufer, J., & Fouquet, A. (1997). Effet de plafonnement des carrières des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique. Paris: Centre d'Études de l'Emploi, Service des droits des femmes.

Laufer, J., & Pochic, S. (2004). Carrières au féminin et au masculin. In A. Karvar & L. Rouban (Eds.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (pp. 147-168). Paris: La découverte.

Lemiere, S., & Silvera, R. (2008). Les différentes facettes des inégalités salariales hommes-femmes. In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti (Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris: Vuibert.

Lunghi, C. (2005). L'émergence des valeurs féminines. *Revue Entreprise et éthique (numéro spécial)*.

Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? . *Sex Roles, 53*(9/10), 763-778.

Marbot, E. (2005). *Les DRH face au choc démographique. 20, 40, 60... Comment les faire travailler ensemble ?* Paris: Editions d'organisation.

Maruani, M. (2006). *Travail et emploi des femmes*. Paris: La Découverte.

Maruani, M. (2011). *Travail et emploi des femmes*. Paris: La Découverte.

Meda, D. (2001). *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*. Paris: Champs Flammarion, 2001.

Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *Sociologie (En ligne), Théories et recherches*.

Messing, K., Vogel, L., Gronkvist, L., & Lagerlof, E. (1999). *Comprendre le travail des femmes pour le transformer: une recherche-action menée par l'Université et les organisations syndicales québécoises* Bureau Technique Syndical Européen pour la Santé et la Sécurité.

Moss-Kanter, R. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. . *American Journal of Sociology*(82), 965-990.

Normand, N., & Tremblay, D. G. (2005). Conciliation emploi-famille et intégration professionnelle: le cas des femmes immigrées au Québec *Note de recherche no 2006-06* Québec: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio- organisationnels de l'économie du savoir- Uqam.

Olivier, D., & Tanguy, C. (2008). *Génération Y, Mode d'emploi* (1 ed.). Bruxelles: De Boeck Université.

Peretti, J.-M., & Marbot, E. (2006). *Les seniors dans l'entreprise*. Paris: Pearson Education.

Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politiqu*. Paris: Seuil.

Pichault, F., & Pleyers, M. (2010). *Pour en finir avec la génération Y... Enque□te sur une représentation managériale*. Paper presented at the Nouveaux comportements, nouvelle GRH, St Malo.

Testenoire, A. (2001). Les carrières féminines: contingence ou projet *Travail, Genre et Sociétés 1*(5).

Tremblay, D. G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. . *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201-210.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. R., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values : Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.

Vendramin, P. (2007). Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux *Rapport de l'enquête « Temps et travail »*, . Namur: FTU Namur, Belgique.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differnces in personality and motivation : do they exist and what are the implications for the workplace? J. *Journal of Managerial Psychology, 76*, 878-890.

Yang, S., & Guy, M. E. (2006). GenXers versus Boomers: work motivators and management implications. *Public Performance and Management Review 29*(3), 267–284.